

## Qualitative Entwicklungen im Personalmarkt für Führungskräfte

Beitrag für das Forum Solarpraxis Berlin 2009<sup>1</sup>

### English Summary for our international readers

Against the background of crisis and changes of the market circumstances within the photovoltaic industry new challenges come up to executives. The question how the new managers should be like to master these challenges was the central topic of a lecture our Managing Director Michael Hoppenburg contributed to the Forum Solarpraxis of this year in Berlin.

Beside professional competence within their field and leadership skills personal competence gets increasingly more important. Characteristics like integrity, value orientation and sustainability will be focused on more intensely. Using the example of manager compensation within the photovoltaic industry first positive signs in the right direction can be seen. So this article ends up by quoting Max Frisch who stated: "Crisis is a productive state. You only have to take away the aftertaste of catastrophe".

If you have any questions or like to enter into discussion on this topic please do not hesitate and contact us.

- **Branchenentwicklung Solar / Tenor Forum Solarpraxis**

Das diesjährige Forum Solarpraxis in Berlin war erneut gut besucht und wurde mit Spannung erwartet. Als Branchentreffpunkt der deutschen Solarindustrie versprach es interessante Vorträge und hochkarätige Diskussionsrunden. Besonders vor dem Hintergrund der teils dramatischen Veränderungen, die die Solarindustrie in den vergangenen Monaten durchleben musste, durfte man neugierig sein, wie die Großen der Branche sich dazu äußern.

Doch im Gegensatz zu diversen Prognosen, die ein eher negatives Bild der Geschäftserwartungen für die nächsten sechs Monate zeichnen (vgl. Geschäftsklimaindex „Solar“ von BSW und EUPD Research<sup>2</sup>), herrschte Zuversicht und Harmonie vor. Einhellig wurde bei den PV-Herstellern die Auffassung vertreten, der chinesischen Konkurrenz mit deutscher Qualität bei den Modulen voraus zu sein und zu bleiben. „Ausverkauft bis Ende des Jahres“ war unisono die positive Nachricht vieler Zulieferer von Systemkomponenten. Der Grundtenor war somit durch und durch zuversichtlich. Nur vergleichsweise Wenige betonten die Notwendigkeit von Neuausrichtungen in der Strategie und in Marketing & Sales, um für die Veränderungen des Marktes gewappnet zu sein/bleiben. Denn daran kann kein Zweifel herrschen, der Verkäufermarkt ist Vergangenheit. Und eben diese gravierenden Veränderungen stellen zum Teil gewaltige Aufgaben für die Unternehmen der Solarbranche dar.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Artikel die grammatikalisch männliche Form stellvertretend für beide Geschlechter verwendet.

<sup>2</sup> Bundesverband Solarwirtschaft [www.solarwirtschaft.de](http://www.solarwirtschaft.de); EUPD Research [www.eupd-research.com](http://www.eupd-research.com)

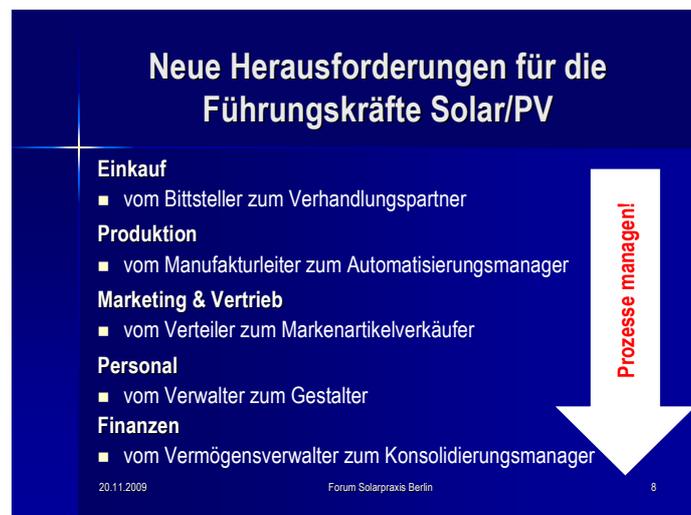
Insbesondere auf die Führungskräfte kommen dabei neue Herausforderungen zu. Denn um es mit den Worten von Reinhard Mohn, dem langjährigen Chef des Bertelsmann-Verlags, zu sagen:

„Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.“

Die Frage, wie Führungskräfte beschaffen sein sollten, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, war Gegenstand eines Beitrags unseres geschäftsführenden Gesellschafters Michael Hoppenburg für das diesjährige Forum Solarpraxis. Aufgrund unserer einschlägigen Erfahrungen im Bereich der Erneuerbaren Energien, besonders der Photovoltaik, beobachteten wir aus Personalberater-Sicht im Zuge der einsetzenden Krise veränderte Anforderungen an Führungskräfte aus allen Funktionsbereichen. Diese werden im Folgenden kurz angerissen.

- **Neue Rollen für Führungskräfte in der Solarindustrie**

Die neue Situation erfordert zunächst ein anderes Rollenverständnis der Manager, als es zu Zeiten des Angebotsmarktes vorherrschte. Das nachfolgende Schaubild fasst für die jeweiligen Funktionsbereiche die neuen Rollen der Führungskräfte zusammen.



So sieht sich der **Einkäufer** heute einer komplett neuen Situation gegenüber. Nehmen wir das Beispiel Silizium: War der Silizium-Einkäufer früher quasi Bittsteller, kann er heute deutlich emanzipierter seinen Lieferanten gegenüber auftreten. Und wohl dem, der nicht an langfristige Lieferverträge gebunden ist, sondern sich über den Spotmarkt jetzt deutlich günstiger eindecken kann.

Der **Produktionsleiter** mochte seine Fabrik in der Vergangenheit vielleicht noch wie einen Handwerksbetrieb führen können – heute gilt es, die Produktion schlank zu kriegen und zu automatisieren, wo immer dies möglich ist. Zunehmend wichtiger wird auch, die so genannte Time-to-Market erheblich zu verkürzen. Innovationen sind gut, F&E ist wichtig, aber die Unternehmen müssen sie wesentlich schneller in Produkte umsetzen.

Auch für **Marketing & Vertrieb** brechen neue Zeiten an. Wir brauchen keine Verteiler mehr, sondern Verkäufer. Auf dem letztjährigen Forum Solarpraxis wurde noch ziemlich kontrovers über die Notwendigkeit des Aufbaus

einer Marke diskutiert, heute führt kein Weg mehr daran vorbei. Denn die Absatzzahlen sprechen eine deutliche Sprache, deutsche Produktqualität verkauft sich nicht von allein.

Eine weitere wichtige Funktion des Marketings wird wegen ihres Schmuttelimages dagegen gerne totgeschwiegen: das Lobbying. So lange sich die Branche staatlicher Solarstromsubventionen bedient, wird der Aspekt des Lobbyings über einen starken BSW künftig gewiss noch an Bedeutung gewinnen. Aber auch das einzelne Unternehmen ist gut darin beraten, die politische Öffentlichkeitsarbeit zu pflegen, gerade wenn mit toxischen Stoffen operiert wird.

Natürlich bleiben diese und andere Herausforderungen nicht ohne Auswirkungen auf den *Personalmanager*. Schließlich wird er/sie daran gemessen, dass die geforderten Profile auf der Führungsebene und auf der Mitarbeiterebene in der geforderten Zeit und Qualität zur Verfügung gestellt werden. Dafür ist es notwendig, sich als Personaler auch in die Strategie einzuschalten, sich als Gestalter, als Business Partner der Geschäftsleitung aufzustellen. Veraltet ist das eigene Verständnis als Leiter/in einer „Personal-Verwaltung“.

Dem *Finanzer* fällt heutzutage ebenso eine gänzlich andere Rolle zu. Stand früher hauptsächlich die Entscheidung über die Anlageform im Mittelpunkt, geht es heute darum, überhaupt erst einmal frisches Geld aufzutreiben, sei es als Eigenkapital oder bald noch schwerer als Fremdkapital.

Letztendlich gilt es auf allen Ebenen, in allen Unternehmensbereichen, mehr Effizienz ins Unternehmen zu bringen, die Prozesse besser zu managen. In dieser Beziehung können sich sicher einige PV-Unternehmen aus unserer Wahrnehmung noch weiterentwickeln. Denn durch das atemberaubende Wachstumstempo der Vergangenheit sind nicht alle Unternehmenslenker Herren über ihre Prozesse geworden. In Zeiten des Abschwungs entpuppt sich dieses ungeordnete Prozessmanagement als schwerwiegender Wettbewerbsnachteil. Wir erinnern an Reinhard Mohn: Management ist der erfolgskritischste Faktor eines Unternehmens.

- **Trends im Personalmanagement**

Welche Trends mit Auswirkungen für das Personalmanagement lassen sich für die nächsten ein bis zwei Jahrzehnte ausmachen? Aus unserer Sicht als Personalberater kommen auf die Verantwortlichen vor allem vier Entwicklungen mit Relevanz für HR zu, auf die sie Antworten finden müssen.

Die fortschreitende *Globalisierung* bringt es mit sich, dass Personaler immer stärker weltweit Personal rekrutieren und kulturelle Vielfalt im Unternehmen managen müssen.

*Dynamische Märkte* erfordern flexible, interaktive Arbeitsstrukturen. An die Stelle einer festen Organisation treten offene Systeme und Ad-hoc-Netzwerke. Laut einer Studie der Deutschen Bank Research<sup>3</sup> wird die Projektarbeit im Jahr 2020 15% der Wertschöpfung liefern, 2007 waren es gerade 2%. Diese neuen Organisationsformen stellen ganz neue Anforderungen an Führung und Personalmanagement. Der Personalmanager wird eine immer wichtigere Rolle als „Change Agent“ in Veränderungsprozessen zu spielen haben.

Die Folgen des *demografischen Wandels* zeichnen sich vielfältig ab; die größte Herausforderung wird in den nächsten Jahren der Fachkräftemangel sein. Gemäß einer Studie der Prognos AG<sup>4</sup> werden im Jahre 2015 11% der Stellen für Naturwissenschaftler und Ingenieure nicht besetzt werden können. Selbst derzeit, in dieser extrem

<sup>3</sup> Hofmann, Rollwagen & Schneider (2007). *Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition*. Aktuelle Themen 382. Deutsche Bank Research, [www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de)

<sup>4</sup> Prognos AG (2008). *Arbeitslandschaft 2030. Projektion von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage nach Tätigkeiten und Qualifikationsniveaus*. Basel.

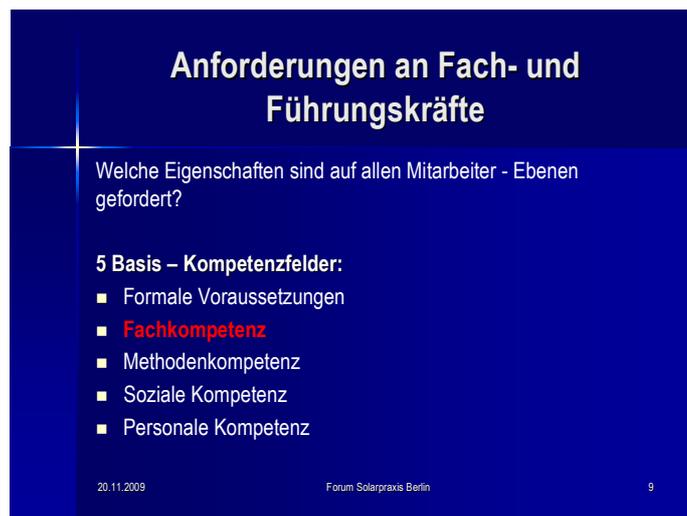
schwierigen Wirtschaftsphase, sind gemäß VDI über 20.000 Ingenieursstellen in Deutschland unbesetzt. Die Notwendigkeit der Markenbildung gilt somit selbstredend auch mit Bezug auf die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebermarke, dem so genannten Employer Branding: So sexy, wie wir die Branche finden, ist sie für einen außenstehenden Ingenieur nämlich noch lange nicht.

Gerade weil sich feste Organisationsstrukturen immer mehr auflösen, wird in Zukunft einer *werteorientierten Unternehmenskultur* eine besondere Bedeutung zukommen. Im schnelllebigen Umfeld suchen Mitarbeiter Halt, Unternehmen und damit die Führungskräfte müssen hier Orientierung geben.

Ein erster Ansatz, diesen Trends möglichst frühzeitig zu begegnen, besteht darin, sich der sich verändernden Anforderungsprofile bewusst zu sein und darauf einzustellen. Die neuen Rollen der Führungspositionen in der Solarbranche fließen dabei gleichzeitig mit ein.

- **Anforderungen an Fach- und Führungskräfte**

Im Folgenden werden auf der Grundlage unseres Kompetenzmodells die wesentlichsten Änderungen an einigen Beispielen skizziert. Für die Kompetenzbeurteilung unterscheiden wir zunächst fünf Basis-Kompetenzfelder, wie sie der folgenden Abbildung zu entnehmen sind.



**Anforderungen an Fach- und Führungskräfte**

Welche Eigenschaften sind auf allen Mitarbeiter - Ebenen gefordert?

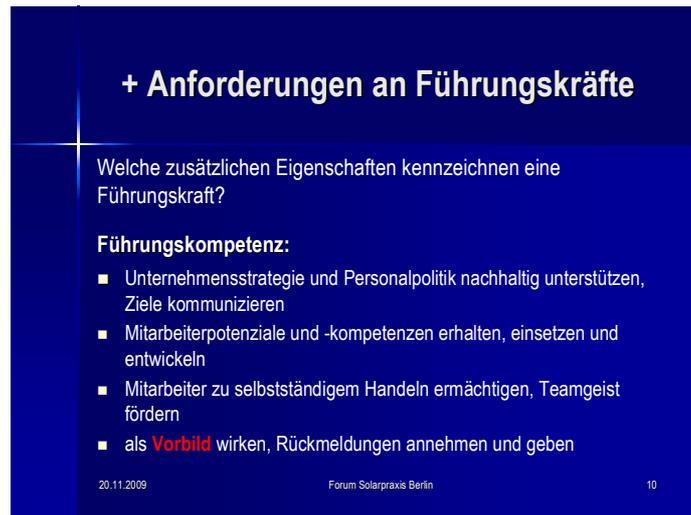
**5 Basis – Kompetenzfelder:**

- Formale Voraussetzungen
- **Fachkompetenz**
- Methodenkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Personale Kompetenz

20.11.2009 Forum Solarpraxis Berlin 9

Fachkompetenz ist dabei, unabhängig ob Fach- oder Führungsposition, eine zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe. Ihr wird auch zukünftig weiterhin eine grundlegend wichtige Bedeutung zukommen. So sollte beispielsweise ein Silizium-Einkäufer die Mechanismen eines Spot-Marktes kennen, um seine Aufgabe nicht zu verfehlen.

Führungskräfte sollten darüber hinaus weitere Anforderungen erfüllen. Die dazu notwendigen Eigenschaften fasst unser Kompetenzmodell unter dem Begriff „Führungskompetenz“ zusammen. Beispielhaft fallen die in der Abbildung genannten Verhaltensweisen darunter.



## + Anforderungen an Führungskräfte

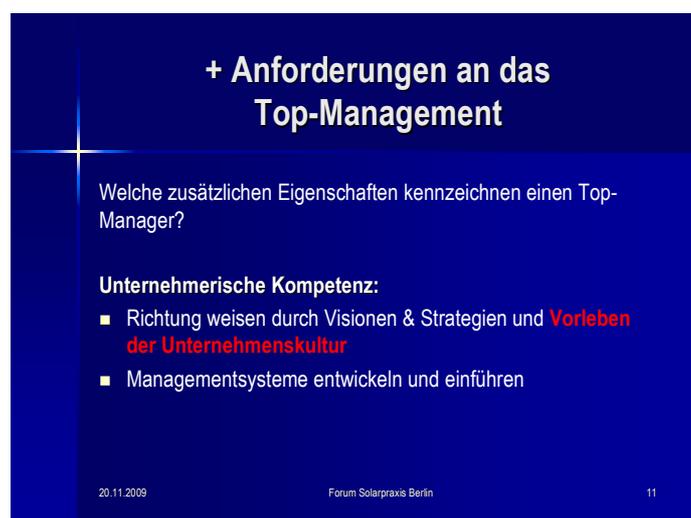
Welche zusätzlichen Eigenschaften kennzeichnen eine Führungskraft?

**Führungskompetenz:**

- Unternehmensstrategie und Personalpolitik nachhaltig unterstützen, Ziele kommunizieren
- Mitarbeiterpotenziale und -kompetenzen erhalten, einsetzen und entwickeln
- Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln ermächtigen, Teamgeist fördern
- als **Vorbild** wirken, Rückmeldungen annehmen und geben

20.11.2009 Forum Solarpraxis Berlin 10

Im letzten Verhaltensanker dieses Ausschnitts wird der Bezug zum aufgezeigten Trend zu einer wertehaltigeren Führungskultur deutlich. Ein Vorgesetzter, welcher den Mitarbeitern Halt und Orientierung in sich immer schneller ändernden Organisationsstrukturen gibt, benötigt selbst ein sehr hohes Maß an Führungskompetenz. Er wirkt als Vorbild, kann Rückmeldungen seiner Mitarbeiter annehmen und umgekehrt ihnen regelmäßig Rückmeldung geben.



## + Anforderungen an das Top-Management

Welche zusätzlichen Eigenschaften kennzeichnen einen Top-Manager?

**Unternehmerische Kompetenz:**

- Richtung weisen durch Visionen & Strategien und **Vorleben der Unternehmenskultur**
- Managementsysteme entwickeln und einführen

20.11.2009 Forum Solarpraxis Berlin 11

Auf der obersten Leitungsebene gesellt sich in unserem Modell noch ein Feld hinzu, das wir als Unternehmerische Kompetenz bezeichnen.

Authentisches Vorleben der Unternehmenskultur ist für uns dabei ein zentraler Punkt, an dem wir Unternehmerische Kompetenz festmachen. Wir sind fest davon überzeugt, dass das Thema Authentizität in der Führung von wachsender Bedeutung sein wird. Das manifestiert sich nach unserer Auffassung nicht zuletzt in Persönlichkeitseigenschaften wie vor allem Integrität, Bescheidenheit, wie Demut und Nachhaltigkeit.



**Anforderungen an das Top-Management**

Welche Eigenschaften eines Top-Managers werden zukünftig / nach der Krise wichtiger?

**Personale Kompetenz:**

- Optimismus, Begeisterungsfähigkeit, Humor
- Selbstmotivation, Engagement, Initiative
- Zuverlässigkeit, Verantwortungsbereitschaft, **Integrität**
- Lern- und Veränderungsbereitschaft, Flexibilität
- Selbstbewusstsein, Selbstkenntnis, Authentizität
- **Bescheidenheit**, Demut, Werteorientierung, **Nachhaltigkeit**

20.11.2009 Forum Solarpraxis Berlin 12

Integrität, Bescheidenheit in eigener Sache, Nachhaltigkeit im Handeln: Diese Tugenden sieht auch eine Studie von Odgers Berndtson<sup>5</sup> von wachsender Bedeutung an. Das Unternehmen hatte hierfür über 400 Aufsichtsratsmitglieder der DAX-Unternehmen befragt, welche Eigenschaften sie bei ihren Vorstandsvorsitzenden künftig stärker im Fokus sehen. Zweifel ob des Verhaltens einiger Investmentbanker dürfen angebracht sein, aber zumindest von einer Branche wie der Solarindustrie, die sich der Nachhaltigkeit per se verpflichtet fühlt, sollte man erwarten, dass das Top-Management mit gutem Beispiel vorangeht, auch was ihr Verhältnis zum Geld betrifft.

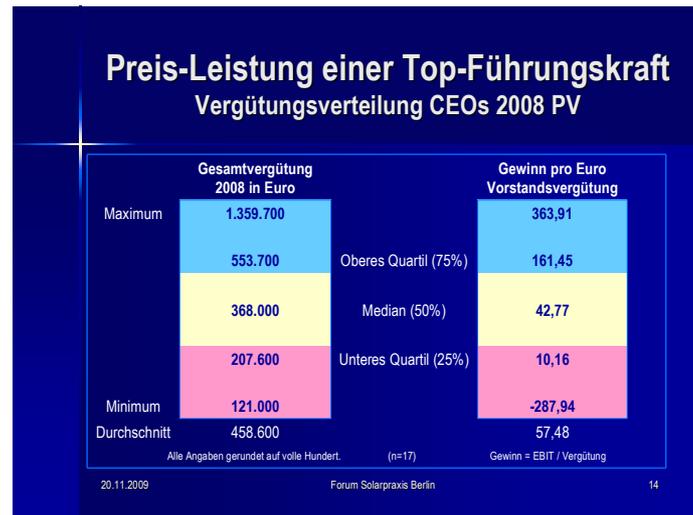
- **Vorbildfunktion: angemessene Vergütung**

Und so zitieren wir zum Thema „Vorbildfunktion – angemessene Vergütung“ eine eigene Studie<sup>6</sup>, in der wir die Vergütung von Vorständen in 37 börsennotierten deutschen Unternehmen der Erneuerbaren Energien untersucht haben. Gesondert dazu wurden 18 PV-Unternehmen betrachtet. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus diesen Ergebnissen.

<sup>5</sup> Odgers Berndtson Unternehmensberatung GmbH (2009). *In 20 Jahren zum CEO: Profile von DAX-Vorstandsvorsitzenden 1988 – 2008 – 2028*. Frankfurt.

<sup>6</sup> HR Personal Consulting GmbH. *Compensation Study of Board Members within the German Renewable Energies Sector - Covering the Years 2007 and 2008*. Dresden.

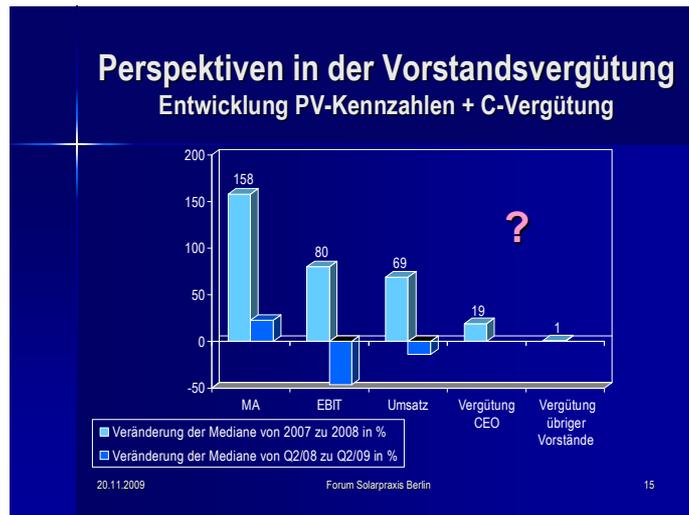
Für 17 Unternehmen konnten die Daten der Vorstandsvorsitzenden von 2008 ausgewertet werden. Die linke Seite des Charts gibt die nominalen Ergebnisse wieder und zeigt, dass der Top-Verdiener der Branche 2008 fast 1,4 Millionen Euro an fixer und variabler Vergütung bezogen hat.



Auf der rechten Seite der Abbildung wurde der EBIT ins Verhältnis gesetzt zur Gesamtvergütung des einzelnen CEO. Gemessen an dieser Kennzahl, erwirtschaftet der Best-Performer unter den CEOs knapp 400 Euro Gewinn pro Euro seines Gehaltes. Am anderen Ende der Verteilung findet sich der CEO, der pro Euro seines Gehaltes nahezu 300 Euro Verlust erwirtschaftete. Nachhaltigkeit?

Werfen wir noch einen kurzen Blick voraus: 2009 ist das Jahr, in dem nicht wenige PV-Unternehmen in Kurzarbeit gehen und mittlerweile sogar Personal abbauen mussten.

Als Top-Manager mit gutem Beispiel vorangehen, würde in einer solch drastischen Situation bedeuten, bereitwillig auch den eigenen Gürtel enger zu schnallen. Und insofern stellt sich die Frage, wie es 2009 um die Vergütung der Photovoltaik-Vorstände aussehen mag.



Alles in allem gibt es genügend Anzeichen für gute Hoffnung, dass die Vorstände ihrer Verantwortung gerecht werden:

Bei Q-Cells verzichteten die Vorstandsmitglieder momentan auf ein Viertel ihres Grundgehaltes.

Die Solon-Vorstände haben auf ihren Bonus 2008 verzichtet.

SolarWorld hat sich freiwillig eine Kappungsgrenze für die Vorstandsgehälter auferlegt.

Und die SMA-Vorstände stehen aufgrund ihrer bisher exzellenten „Gewinn pro Euro Gehalt“ Ratio sowieso außerhalb jeglicher Diskussion.

Nun kann man zwar immer noch einwenden, dass in allen Unternehmen Vorstände sitzen, die über Aktien auch direkt am Unternehmen beteiligt sind, und die daher über die Dividenden und über geschickte Aktienzu- oder -verkäufe ihre Portemonnaies weiter füllen können, aber insgesamt lässt sich doch festhalten: Es werden richtige, wichtige Signale der Nachhaltigkeitsverpflichtung durch die Vorstände der Solarunternehmen gesetzt!

- **Perspektive**

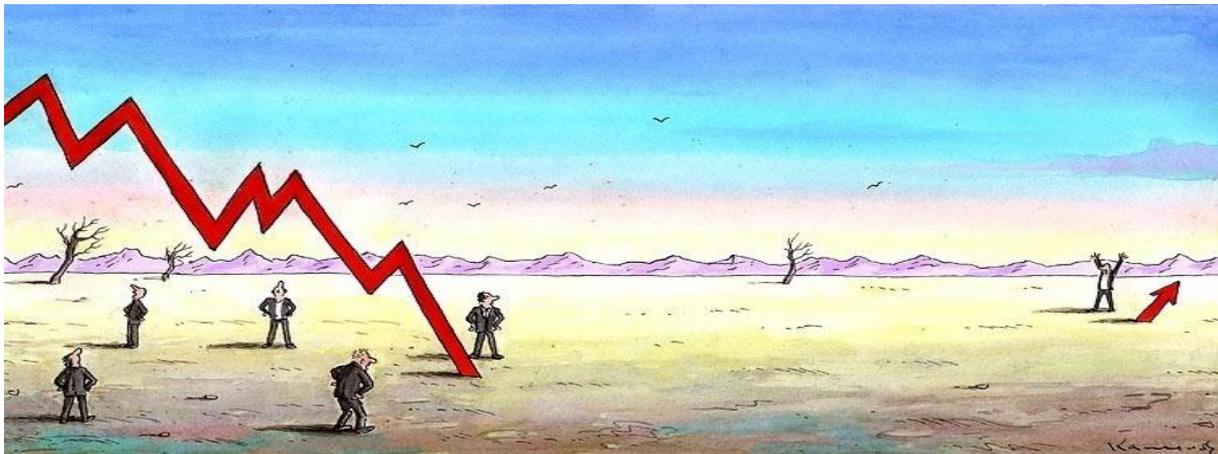
Die Unternehmensberatung Goetzpartners<sup>7</sup> kommt in einer Analyse von 100 internationalen Solarzellen- und -modulherstellern zur Schlussfolgerung, dass bis zum Jahre 2015 40% der Unternehmen vom Markt verschwunden sein werden, entweder auf Grund von Akquisitionen oder aber durch Konkurs. Für rund 10% der Solarfirmen sagen sie den baldigen Konkurs voraus.

Wie auch immer man zu diesen Prognosen im Einzelnen stehen mag: Die Konsolidierung ist unübersehbar in der Branche, und die Krise noch nicht ausgestanden.

<sup>7</sup> Goetzpartners Holding GmbH & Co. KG (2009). *Renewable Energies II: Consolidation in the worldwide solar cell and module market*. München.

Gleichwohl sind wir von HR Personal Consulting zuversichtlich, dass die deutsche Solarindustrie mit der richtigen Mixtur aus ihrem alten Pioniergeist, der jetzt verstärkt geforderten Konsolidierungskunst und der offenbar überwiegend gelebten Vorbildfunktion ihrer Lenker ihren Weg aus der Krise finden wird. Oder um es mit den Worten von Max Frisch zu sagen:

*„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“*



Karikatur: Marian Kamensky, auf [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de)

In diesem Sinne wünschen wir allen Geschäftspartnern viel Erfolg, ein besinnliches Fest und einen gelungenen Start ins Jahr 2010!

**Ihr Beraterteam von HR Personal Consulting**

Dresden, Dezember 2009